

Virgin : retour sur une reconversion ratée (1988-2013)

La fermeture définitive des magasins *Virgin* au mois de juin 2013 a révélé les mutations à l'œuvre dans le secteur du commerce culturel. N'ayant jamais réussi à déstabiliser la FNAC, la filiale du groupe britannique de multimédia a toutefois occupé une place importante dans la diffusion du disque en France.

Connu par l'intermédiaire de son fondateur mégalomane, Richard Branson, et pour ses activités de production phonographique, le groupe *Virgin* est également présent en Grande Bretagne, en Australie et au Japon dans le secteur des industries culturelles, des médias, du transport aérien et du commerce de détail. En 1988, il ouvre un mégastore sur les Champs-Élysées proposant des disques, des livres, des vêtements et une cafétéria, et annonce son intention d'être présent dans une dizaine de grandes villes de l'hexagone.

Premiers développements et résultats prometteurs

Dix après l'avoir rencontré pour ouvrir une filiale française de sa *major*, Branson confie la direction du magasin parisien à Patrick Zelnik, directeur du marketing international chez Polydor. Profitant d'un espace commercial vaste, doté d'un escalier monumental, et situé sur la prestigieuse avenue, ce dernier souhaite créer un « lieu de vie et de visite ». 25 000 visiteurs entrent chaque jour dans le mégastore, chacun y séjournant 45 minutes en moyenne.

Au-delà de la popularité de l'enseigne, portée par la notoriété de l'entrepreneur britannique et d'une campagne de communication spectaculaire (« la culture du plaisir »), les premiers résultats de l'enseigne sont encourageants et amènent certains observateurs à prédire le « coup de vieux » pris par l'agitateur culturel FNAC, fondé par André Essel et Max Théret. Pour la première année, l'unique magasin affiche un chiffre d'affaires de 400 millions de francs et capte, selon les estimations, 5 % du marché du disque. Si le cœur de son activité est la vente de disques (58 % du CA, 100 000 références), le livre, absent des grandes surfaces étrangères, représente 13 % des résultats, soit 52 millions de francs en 1989¹. Après l'ouverture de deux autres magasins à Marseille et Bordeaux, le succès semble se poursuivre : le chiffre d'affaires double (840 millions en 1990-1991). L'activité de la librairie connaît une croissance spectaculaire : 150 millions de francs en 1990 ; ce qui place *Virgin* à la huitième

place du classement des librairies à la tête duquel on trouve la FNAC, Gibert Joseph, Flammarion, Hachette et le Furet du Nord.

L'enthousiasme des premiers bilans retombe dès la fin des années 1991. Rapidement, *Virgin* est confrontée à plusieurs difficultés. L'ouverture du mégastore le dimanche, malgré l'opposition des syndicats et du Ministère du commerce, coûte cher à l'entreprise. En dépit de l'avis consultatif rendu par le Conseil économique et social, distinguant « lieux de culture » (cinéma et musées), et « magasins où l'on commercialise des biens culturels d'usage non immédiat » et pour lesquels le maintien de l'interdiction se justifie, Zelnik poursuit les ouvertures. Le volume des ventes dominicales ne compense pas les lourdes amendes de plusieurs centaines de milliers de francs². Les sites provinciaux sont jugés surdimensionnés, ce qui nécessite une réorganisation coûteuse de l'implantation de l'offre. Enfin, la FNAC lance une contre-offensive au début des années 1990. Plusieurs magasins sont inaugurés (FNAC Musique à Bastille et Opéra), agrandis ou modernisés et l'enseigne, lance une guerre des prix sur les disques, produit phare du détaillant britannique. L'activité de *Virgin* ralentit et les stratégies de développement sont repensées : l'ouverture des magasins de Lille et Nancy, programmée en 1992, est annulée.

Recentrage sur le disque et rachat par Lagardère

À la fin des années 1990, la direction de *Virgin* entreprend un recentrage sur le disque aux dépens de la librairie. Seize magasins existent à la fin de l'an 2000, dont celui de Lyon, inauguré le 29 mars. L'année suivante, *Virgin Stores* est vendu à Hachette Distribution Services (HDS), propriété du groupe Lagardère, qui dispose déjà de dix détaillants culturels Extrapole et des onze librairies du Furet du Nord. Extrapole devient *Virgin* et de nouveaux magasins ouvrent leurs portes à Nantes, Toulouse ou dans le quartier de Barbès à Paris. En 2006, l'enseigne compte 35 points de vente dont 6 à Paris, 11 en banlieue parisienne et 18 en province³.

Crise du marché du disque et renforcement de la librairie

Le déclin du marché du disque dès le milieu des années 2000 trouble l'activité de *Virgin*, ses métiers et plus largement la culture de l'entreprise. Deux orientations sont prises. D'une part, le commerce du livre, présent dès les origines, est réinvesti à tel point que le livre devient le premier produit de l'enseigne en 2007 (30 % du chiffre d'affaires) parallèlement

au déclin du marché du disque et du DVD. Et, d'autre part, la direction investit avec du retard dans le site d'achat en ligne virginmegastore.fr, dont l'activité, axée principalement sur le téléchargement de fichiers musicaux et de VOD, est incomparable à celles de FNAC.com (1999) et d'Amazon.fr (2000)⁴.

Au début de l'année 2008, un dernier changement de propriétaire s'opère. L'industriel Lagardère vend le distributeur à un fond d'investissement français, Butler Capital Partners, tout en restant actionnaire à la hauteur de 20 %. Dès 2012, face à des pertes économiques élevées, la direction décide de fermer plusieurs magasins dont celui du Carrousel du Louvre. Le déclin s'accélère : l'enseigne, comptant 26 points de vente, est placée en redressement judiciaire au mois de janvier 2013. Ni le projet foutraque et peu crédible de Patrick Zelnik, ni l'offre du spécialiste des loisirs créatifs Rougier & Plé n'aboutiront. L'offre de reprise partielle de Cultura et celle de Vivarte (groupes de détaillants de chaussures) sont rejetées par le tribunal de commerce. *Virgin Stores France* est placée en liquidation judiciaire le 17 juin 2013.

Vincent Chabault

Université Paris Descartes

¹ M. Minon, « Chaînes et groupements de librairies en Europe », *Cahiers de l'économie du livre*, Paris, Cercle de la librairie/Ministère de la culture et de la communication, 1992, pp. 54-85.

² Archives interfédérales CFDT, Fédération des services, 13E47, dossier « lutte contre l'ouverture de Virgin le dimanche » ; 13E48, dossier « Virgin (1991-1993) ».

³ F. Geoffroy-Bernard, « Virgin », in P. Sorel et F. Leblanc, *Histoire de la librairie française*, Paris, Cercle de la librairie, 2008, pp. 420-421.

⁴ V. Chabault, *Librairies en ligne*, Paris, Presses de Sciences Po, 2013.